

# A mentori gyakorlat a különböző tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalkozások esetében

Bencsik Andrea<sup>1</sup> - Juhász Tímea<sup>1,2</sup> - Rácz Irma<sup>1,2,3</sup>

<sup>1</sup>Selye János Egyetem Szlovákia Komárno

<sup>2</sup>szabadúszó

<sup>3</sup> Széchenyi István Egyetem

Napjainkban a vállalkozások életben egyre nagyobb hangsúlyt kap a tudásmenedzsment gyakorlata. A rendszer számos elemből áll, amelyre vagy a spontaneitás, vagy az előre szabályozott protokoll jellemző. A tudásmenedzsment egyik ilyen fontos gyakorlati része a tudástranszfer, amelynek egyik ma már egyre inkább népszerű típusa a mentorálás.

A múlt évben a szerzők mind kvalitatív, mind kvantitatív vizsgálatot végeztek annak érdekében, hogy megismerjék a hazai gyakorlatot. A tanulmány magyarországi vállalatokat vizsgál meg kvantitatív eszközökkel a tekintetben, hogy az eltérő tulajdonosi szerkezet alapján milyen hasonlóságok, avagy különbségek figyelhetők meg az egyes gyakorlatokat illetően. A vizsgálatot egy-és többváltozós statisztikai kiértékelés segítségével végezték a szerzők, támaszkodva a korábbi kvalitatív kutatásuk eredményeire. A kutatás során a különböző tulajdonosi szerkezettel rendelkező cégek mentori gyakorlatukban szignifikánsan nem különböztek.

*Kulcsszó: mentor, mentorálás, mentorált*

## Mentoring practice in case of companies with different proprietorial structures

At present the practice of knowledge-management is more and more emphasized in the life of companies. The system consists of several elements, which can be characterized either with spontaneity or with pre-organized protocol. Knowledge-transfer is one important practical part of knowledge-management and its one type is mentoring, which is becoming more and more popular nowadays.

Last year the authors carried out both a qualitative and quantitative research in order to get to know the Hungarian practices. The study examines Hungarian companies with quantitative tools in order to reveal what similarities and differences can be observed in case of different proprietorial structures with regard to certain practices. The authors carried out the research with the help of a one-and multiple-variable statistical methods by relying on the results of their previous qualitative researches. During the research the companies with different proprietorial structures are not significantly different with regard to their mentoring practice.

*Keywords: mentor, mentoring, mentoree*

## 1. BEVEZETŐ

A tudásmenedzsment minden olyan tevékenységet magában foglal, amelyek a szervezeti tudás megteremtésére, megőrzésére, fejlesztésére, alkalmazhatóságára irányulnak. E rendszer jellegét, eszközeit nagyban determinálja a tudás természete. A tudásmenedzsment szakirodalmában két típusát különbözteti meg a tudásnak. Az egyik az úgynevezett explicit tudás, amely egyszerűen megosztható másokkal, könnyen kodifikálható. Szemben a tacit tudás személyekhez kötött, nehezen átadható, megjeleníthető, alapvetően az egyének cselekedeteiből, tapasztalataiból eredeztethető (Polányi 1962, Tomka 2009).

Természetesen bármilyen típusú tudásról is beszélünk, épüljön az a tapasztalatokra, a hagyományokra, a dokumentált információkra, a globalizált világban a szervezetek számára értéket képviselnek és a versenyelőny megszerzésében, biztosításában jelentős szerepet kapnak (Jasimuddin-Zhang 2011).

A tudásátadásnak, mint a tudásmenedzsment egyik fontos alapkövének számos formája létezik. Egyik ilyen, a napjainkban egyre népszerűbb mentorálás, amely során egy mentor osztja meg a tudását a mentorálttal. Az újabb szakirodalmak szerint már a mentor is tanulhat a mentoráltjától és kölcsönös tudásátadásról beszélhetünk.

A szó az ókori görögöktől származik (Homérosz: Odüsszeia) és évszázadok során bevett gyakorlat volt a tudásmegosztásra. Számos népszerű tudós, művész tanult a mentorától, avagy volt mentor (például Leonardo, Beethoven, Jung, stb.).

A mentorálás XX. századi klasszikus értelmezése a menedzsment irodalomban Kramtől (1985) származik, aki szerint a folyamat olyan tevékenységek együttese, amely során a tanítás, a pártfogás, a támogatás jelenik meg, és ezt egy magas szintű, nagy szaktudású vezető nyújtja a mentoráltjai számára. Kram szerint (1985) így kétféle támogatást kaphat a mentorált. Az egyik a karrierjében jelenik meg, a másik a pszichoszociális fejlődésében. A karrier támogatáshoz a coachingtól kezdve, a személyiség kibontakoztatásán át, egészen a megvédésig számos tevékenység tartozik. A pszichoszociális segítségben a mentor egy baráti minőségben lép fel, egy szerepmintát mutat és így jelenik meg a mentorált támogatásában. Scandura (1992) ugyanakkor három féle mentori funkciót tudott beazonosítani: a karrier típusút, a pszichoszociálist és a szerepmodellt.

Brown (1990) a mentorálását úgy értelmezte, hogy egy tapasztalt munkatárs segít egy újonnan jövőnek és támogatja annak fejlődésében. A szakirodalom alapján azt mondhatjuk, hogy a szerzők alapvetően megegyeznek abban, hogy a mentorálás változóan dinamikus kapcsolat egy mentor és egy mentorált között (Okediji et al. 2011)

A mentorálásnak két formája létezik a gyakorlatban. Az egyik az informális rendszer, amely természetesen és lassan alakul ki egy junior és egy tapasztalt kolléga között, minden külső beavatkozás nélkül. Ez a kapcsolat a sponatenitásból, a közös érdeklődésből ered. Szemben a formális mentorálással, amikor is egy szervezet ösztönzésére jön létre a gyakorlat, gyakran formális kijelölés és összehangolódás valósul meg a mentor és a mentorált között (Johnson-Andersen 2010). A mentori gyakorlatokat célzó kutatásokban számos vizsgálat készült annak megismerésére, hogy milyen a természete és a hatékonysága a két típusú mentori gyakorlatnak. Ezek a vizsgálatok kiterjedtek például a mentoráltak motivációjára, így Lankau-Kirscheld-Thomas (2005) hivatkozva Raginsra arról számolnak be, hogy a formális mentorálás elemzésénél kiderült, hogy a mentoráltak kevésbé voltak motiváltak, így alacsonyabb szinten valósult meg a mentorálási folyamat.

Számos kutatás elemezte a mentorálás hozadékát. Ragins-Cotton 1999-es írásukban megállapítják, hogy a mentori funkciók és a mentorált számára keletkezett kimenet között korreláció van. Allen-Ebby-Potett-Lentz-Lima (2004) ugyanakkor utalva számos felmérésre megemlíti, hogy a mentorált számára a mentori folyamatok alapvetően a karrierre, a karrier elköteleződésre, a munka megelégedésre hatnak. Payne-Huffman (2005) szerint legalább három magyarázat is született a vizsgálatok alapján, hogy az érzelmi elköteleződés és a mentorálás között kapcsolat létezik. Így a mentorálás elősegíti a szervezeti értékek elfogadását. Továbbá a mentorált alkalmas lesz arra, hogy jobban kezelje a karrierrel járó stresszt, így válik elkötelezettebbé a munkakörnyezetével szemben. Nem utolsó sorban a mentorok egy szerepmódot adnak, amelyek egyfajta tiszteletet eredményeznek a mentor és a mentorált között, ez pedig átfordítható egy pozitív munkahozzáállásba.

Nem szabad ugyanakkor elfelejteni, hogy nemcsak a mentorált, de a mentor is sokat profitálhat a kapcsolatból, hiszen a többoldalú problémamegközelítés, a kölcsönös információátadás (Harvey-McIntyre-Heames-Moeller 2009), a saját vezetői utód kinevelése, az érzelmi intelligencia erősödése mindenképpen pozitív eredményként értékelhető.

A tudásátadásezen módjának vizsgálata mindenképpen hasznos és szükséges a hazai környezetben is, hiszen a Magyarországon működő vállalatok is saját mentori gyakorlatokat építhetnek és működtetnek. Ezen protokollok megismerése volt a célja annak az átfogó kutatásnak, amely során mind szervezeteket, mind pedig mentorlákat kérdeztek a szerzők saját tapasztalataikról. Ennek a kutatásnak néhány eredményét mutatja be a tanulmány.

## **2. A KUTATÁS MÓDSZERTANI BEMUTATÁSA**

A mentori gyakorlatot feltáró és elemző vizsgálat 2 évig zajlott (2013-2015). A kutatás első részében kvalitatív felmérésekre került sor, mint egy, a problémát felismerő, a gyakorlati jellemzőket azonosító célból. A kvalitatív vizsgálatok is két nézőpontból kerültek lebonyolításra, azaz mind a szervezetek szemszögéből, ahol a mentori folyamatok zajlottak, mind pedig a mentoráltak részéről, akik részt vettek a tudásátadás ezen típusában.

A szervezetekkel készült interjúk során olyan nagyvállalatok (15 db) vettek részt a kutatásban, akik véleményük szerint sikeres mentorálást tudhatnak magukénak. A vizsgálati eredmények azt igazolták, hogy a megkérdezett cégeknél a mentori folyamatok alapvetően a klasszikus jellemzőkkel bírtak. Ugyanakkor már kezdtek megjelenni a kölcsönös információszerezésre utaló gyakorlatok is. Az interjúk alapján a klasszikus mentori rendszerek voltak azonosíthatóak, és a mentorálás sikerét a vállalati kultúra, a vezetőség innovativitása, valamint a mentori folyamat szereplőinek személyisége határozta meg leginkább.

A vizsgálatok azt is alátámasztották, hogy az elemzett cégek esetében jellemzően a mentori rendszer nem működött szinergiában, vagy egyáltalán nem volt kapcsolatban a tudásmenedzsment rendszerrel. Am érdekes módon a mentori rendszer megítélését, illetve annak feltételezhető hatékonyságát alapvetően ez a tény nem befolyásolta a válaszadók szerint. Igaz ugyan, hogy ott, ahol dokumentáltan és hatékonyan tudott a tudásmenedzsment rendszer létezni és kölcsönhatásban is volt a mentori gyakorlattal,

azoknál a cégeknél additív hatás volt igazolható, amely a vállalat tudásteremtő, megőrző folyamataira is impulzívan hatott.

A vizsgálati eredményeket ugyanakkor befolyásolta, hogy sok vállalatnál még a fejlődési szakaszban volt a mentori protokoll, azaz nem igazán lehetett vizsgálni a kidolgozott gyakorlatokat, így azok nem is tudtak szinergikus részévé válni a szervezet tudásmenedzsment rendszerének.

A kvalitatív eredményekre támaszkodva a kvantitatív felmérésnél két kérdőív összeállítása történt, amelyeket mind szervezetekkel, mind pedig mentoráltakkal töltettek ki a szerzők. A tanulmány a cégek által megválaszolt kérdőívek értékelését foglalja össze.

69 vállalat vezetője töltötte ki az interneten keresztül a kérdéssort. A mintagyűjtés módszere a hólabda eljárás volt, így sem a számossága, sem a mintagyűjtési elv alapján az adott minta nem tekinthető reprezentatívnak.

A kérdéssor alapvetően zárt kérdésekből állt. A szerkezeti felépítését az 1. táblázat foglalja össze:

*1. táblázat A vállalati kérdőív szerkezeti felépítése*

<b>Szervezeti jellemzők</b>	<b>A szervezetben létező mentori gyakorlat jellemzői</b>	<b>A mentori gyakorlat kapcsolata a tudásmenedzsment rendszerrel</b>
A szervezeti méret	A mentori rendszer meghatározása	A vállalati tudásmenedzsment rendszer leírása
A cég tevékenységi területe, tulajdonosi viszonyok	A mentori gyakorlat általános jellemzése	Kapcsolati lehetőségek a mentori folyamat és a tudásmenedzsment folyamatok között
A tudás szerepe a szervezeti működésben	A mentori folyamat szereplőinek jellemzése, kezdeményezései lehetőségei	A mentori folyamat hatása a vállalati tudásmenedzsment rendszerre
A tudásfejlesztés a vállalatban belül	A mentori folyamat kapcsolódási pontjai a vállalat tevékenységi rendszeréhez	
	A mentori folyamat értékelési rendszere	

*Forrás:* saját szerkesztés

A szerkezeti felépítésből látható, hogy három fő témakör köré csoportosultak a kérdőív kérdései. Ezek mentén történtek az elemzések is. A tanulmányban a szerzők azt vizsgálják, hogy a kutatásban résztvevő, a különböző tulajdonosi szerkezetű szervezeteknél eltérő-e a mentori gyakorlat jellemzői, azaz a tulajdonosi szerkezet befolyással bír-e a mentorálás jellegére.

A vizsgálati elemzés egy-és többváltozós elemzési módszerek segítségével történt, így például gyakorisági vizsgálatokat, Kruskal-Vallis tesztet, és keresztábra-elemzéseket használtak a szerzők a kiértékelésnél.

### 3. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A kutatás eredményeinek tárgyalása a minta jellemzőinek bemutatásával kezdődik. A vizsgálati minta specifikációját a 2. táblázat mutatja:

2. táblázat A vizsgálati minta specifikációja

Szervezeti jellemzők		DB
Méret	Nagy (250 fő, vagy annál több)	27
	Közepes (50-249 fő)	15
	Kis (9-49 fő)	18
	Mikro (2-8 fő)	9
Tevékenység terület	Mezőgazdaság	
	Pénzügy	
	Szállítás, raktározás	
	Oktatás	
	Közigazgatás	
	Energiaszolgáltatás	
Elhelyezkedés	Dél-Dunántúl	1
	Észak-Magyarország	3
	Észak-Alföld	3
	Dél-Alföld	6
	Közép-Magyarország	13
	Közép-Dunántúl	15
	Nyugat-Dunántúl	28
	Kizárólag magyar tulajdonban van	40
Cég tulajdonviszonyai	Teljes egészében külföldi tulajdonban van	18
	Vegyes vállalat	11

*Forrás:* saját szerkesztés

A kérdőív első részében a tudás fontosságát járta körül a kutatás az adott szervezetek szempontjából. A tudással kapcsolatosan kiderült, hogy a vizsgált vállalatoknál nehéz volt pótolni a kilépő munkatársat, miközben csak többé-kevésbé volt jellemző, hogy a szervezet specifikus tudása dokumentálva lett volna, ráadásul ezt a tudást jellemzően nemcsak képzéseken tudták elsajátítani a dolgozók. A szervezetek ugyanakkor magasra értékelték az emberi tudást, miközben fontos volt a dolgozók képzése is a vizsgált cégeknél. A mentori rendszer a vizsgált szervezetek 42%-nál már legalább három éve működött, 20,3%-uknál legalább két éve, 8,7%-uk legalább egy éve, míg 29%-uknál kevesebb, mint egy éve létezett a tudásármegosztás ezen formája.

A mentori rendszerrel kapcsolatban a szerzők állításokat fogalmaztak meg, amelyeket a válaszadóknak egy ötfokozatú Likert-skálán kellett meghatározniuk, hogy mennyire jellemző az ő cégükre avagy sem. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt jelentette, míg az ötös a teljesen jellemzőt. A válaszokkal kapcsolatos eredmények a 3. táblázatban láthatóak:

3. táblázat A mentori rendszerrel kapcsolatos jellemzők (N, %)

Meghatározás		N	%
A mi szervezetünkénél formális mentori rendszer működik.	Egyáltalán nem jellemző	14	20,3
	Inkább nem jellemző	9	13,0
	Jellemző is, és nem is	23	33,3
	Inkább jellemző	16	23,2
	Teljesen jellemző	7	10,1
	Összesen	69	100,0
Meghatározás		N	%
A mi szervezetünkben a mentori rendszert elsősorban a vezető utánpótlásra használjuk.	Egyáltalán nem jellemző	14	20,3
	Inkább nem jellemző	23	33,3
	Jellemző is, és nem is	17	24,6
	Inkább jellemző	8	11,6
	Teljesen jellemző	7	10,1
	Összesen	69	100,0
Meghatározás		N	%
A mi szervezetünkben a mentori rendszert elsősorban az ismeret átadásra használjuk.	Egyáltalán nem jellemző	1	1,4
	Inkább nem jellemző	1	1,4
	Jellemző is, és nem is	10	14,5
	Inkább jellemző	34	49,3
	Teljesen jellemző	23	33,3
	Összesen	69	100,0
Meghatározás		N	%
A mi szervezetünkben a mentori rendszert elsősorban az új kollégák beilleszkedésére használjuk.	Egyáltalán nem jellemző	4	5,8
	Inkább nem jellemző	6	8,7
	Jellemző is, és nem is	16	23,2
	Inkább jellemző	28	40,6
	Teljesen jellemző	15	21,7
	Összesen	69	100,0
Meghatározás		N	%
A mi szervezetünkben a mentori rendszer dokumentálva van.	Egyáltalán nem jellemző	17	24,6
	Inkább nem jellemző	15	21,7
	Jellemző is, és nem is	12	17,4
	Inkább jellemző	12	17,4
	Teljesen jellemző	13	18,8
	Összesen	69	100,0
Meghatározás		N	%
A mi szervezetünkben a mentori rendszer hatékonysága rendszeresen ellenőrizve van.	Egyáltalán nem jellemző	13	18,8
	Inkább nem jellemző	11	15,9
	Jellemző is, és nem is	17	24,6
	Inkább jellemző	21	30,4
	Teljesen jellemző	7	10,1
	Összesen	69	100,0

Forrás: saját szerkesztés

A válaszokból látható, hogy a mentori rendszert jellemzően a tudásátadásra és az új kollégák beilleszkedésére használják a szervezetek, miközben kevésbé eszköze a vezetői utánpótlásnak. A szervezeteknél ugyanakkor többé-kevésbé mindkét típus, azaz a formális és az informális rendszer is megtalálható volt. Elgondolkodtató azonban, hogy a dokumentálása a folyamatnak még nem igazán elterjedt a cégeknél.

Megvizsgálásra került, hogy az eltérő tulajdonosi szerkezettel bíró szervezeteknél találhatók-e szignifikáns különbségek a gyakorlatot illetően. A Kruskal-Vallis teszt a dokumentálást illetően igazolt eltérést (Khi-négyzet: 0,505 df: 2 szign.: 0,025  $p < 0,05$ ). A magyar vállalatoknál kevésbé jellemző az írásbeli protokoll, mint a vegyes és a külföldi tulajdonú szervezeteknél.

A kérdéscsoport további része kitért arra, hogy milyen tudással kell rendelkeznie a cégek szerint egy mentornak. Legfontosabbnak a szakmai ismeretet, az elméleti tudást, a kommunikációs készséget, a következetességet és türelmet értékelték nagyra a szervezetek. A mentoráltak esetében a szorgalmat, a türelmet, az őszinteséget és a magas fokú teherbírást emelték ki a megkérdezettek.

A mentori folyamat a vizsgált cégek 85,5%-ban kevesebb, mint egy évig tartott, míg 14,5%-uknál tovább. A Khi-négyzet próba azt mutatta, hogy e kérdésben nem voltak eltérő gyakorlatok a szervezeteknél.

A mentorok munkájának hatékonyságát a cégek 18,8%-a mindig értékelte, 20,3%-uk gyakran, 42%-uk ritkán, míg 18,8%-uk soha. A mentoráltak munkáját 29%-ban mindig, 20,3%-ban gyakran, 39,1%-ban ritkán, és 11,6%-ban soha nem ellenőrizték a vizsgált vállalatok.

A mentori folyamat előnyeként a megkérdezettek az új kollégák beilleszkedését, a hatékonyabb munkavégzést és a többoldalú tudásátadást emelték ki, és ezek tekintetében nem voltak eltérő véleményen a különböző tulajdonosi szerkezetű cégek.

A folyamat hátrányaként kiemelték, hogy előfordulhat, hogy a mentorált személyes fejlődése csak másodlagos szempont a szakmai fejlődéséhez képest, illetve, hogy ha állandó munkafelügyelet van a mentorált felett. Itt sem voltak eltérő állásponton a hazai, a külföldi és a vegyes vállalatok.

A kérdéscsoport utolsó része a mentori folyamat és a tudásmenedzsment kapcsolatát vizsgálta. A 4. táblázatban a szerzők e két terület kapcsolatát foglalták össze a válaszadók véleménye alapján:

4. táblázat A mentori folyamat és a tudásmenedzsment rendszer kapcsolata

Meghatározás	N	%
Van mentori folyamatunk, de nincs tudásmenedzsment rendszerünk.	37	53,6
Van mentori folyamatunk, van tudásmenedzsment rendszerünk, de nincs közöttük kapcsolat.	11	15,9
Van mentori folyamatunk, van tudásmenedzsment rendszerünk, van közöttük esetleges kapcsolat.	15	21,7
Van mentori folyamatunk, van tudásmenedzsment rendszerünk, van közöttük integrált kapcsolat.	6	8,7
<b>Összesen</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adatai azt mutatják, hogy többségében a szervezeteknél nincs tudásmenedzsment rendszer, így kapcsolatról sem beszélhetünk. Igen alacsony azon cégek száma, ahol a kettő szinergiában tud működni. Ez utóbbi esetében négy külföldi tulajdonú vállalat és kettő vegyes vállalat nyilatkozta, hogy az ilyen irányú kapcsolat igazolható a mentori folyamatuk és a tudásmenedzsment rendszerük között. Érdekes, hogy majdnem minden harmadik cég úgy gondolta (27,5%), hogy szerintük a két folyamatnak pozitív hatása lehet egymásra, mégis csak igen kevesen éltek ezzel a lehetőséggel.

Végezetül 66,7%-a a cégeknek elégedett volt a saját mentori rendszerével, 30,4%-ban többé-kevésbé felelt meg az elvárásaiknak, míg 2,9%-uk szerint nem volt jó a saját protokolljuk.

## 4. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány a hazai mentori gyakorlat megismerését célzó kvantitatív kutatás néhány eredményét mutatta be. A vizsgálat azt igazolta, hogy a különböző tulajdonosi szerkezettel rendelkező cégek esetében nem lehet lényegesen eltérő jegyeket és siker tényezőket azonosítani. Jellemzően a vállalatok a hagyományos mentori protokollt követik, de a formális modellek mellett aktívan él az informális megoldás is.

Elgondolkodtató azonban az a tény, hogy a mentori folyamatok és a tudásmenedzsment additív, egymásra gyakorolt hatását a cégek harmada elfogadta, mégis csak nagyon kevés helyen lehetett azonosítani a szinergikus kapcsolatot.

## 5. IRODALOMJEGYZÉK

- Brown, T.L. (1990): Match up with a Mentor. *Industrial Week*, 18.o.
- Harvey, M. - McIntyre, N. - Heames, J. T. - Moeller, M. (2009): Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20. No. 6. June 2009. 1348.o.
- Jasimuddin, M. - Zhang, Z. (2011): Transferring Stored Knowledge and Storing Transferred Knowledge. *IS Management*, 28. (1) 84-94.o.
- Johnson, W. B. - Andresen, G. R. (2010): Formal Mentoring in the U.S. Military. *Naval War College Review*, 113-127.o.
- Kram, K. (1985): *Mentoring at Work*. Boston: Scott, Foresman
- Lankau, M. J. - Hirschfeld, R. R. - Tohmas, C. H. (2005): Mentors Motivations az Work as Predictors of Proteges' Experiences in a Formal Mentorig Program. *Academy of Management Annual Meeting, Proceedings*, 1-6.o.
- Okediji, A. A. - Nnedum, A. O. U. A - Enwongo - Okediji, A. (2011): Mentoring and the Work Realated Outcome Constructs: aConceptual Overview. *IFE Psychologia*, 288-313.o.
- Payne, S. C. - Huffman, A. H. (2005): A Longitudinal Examintation of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *Academy Management Journal*, 2005. Vol. 48. No.1. 158-168.o.
- Polányi, M. (1962): *Personal Knowledge - Towards a Post Critical Philosophy*. London. Routledge and Kegan Paul
- Ragins, B. R. - Cotton, J. L. (1999): Mentor function and outcomes:A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 529-550.o.
- Scandura, T. A. (1992): Mentoring and career mobility: An emprical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 163-174.o.
- Tomka, J. (2009): *A megosztott tudás hatalom*. Harmat Kiadó
- Tammy, D.A. - Lillian, T. E. - Poteet, M. L. - Lentz, E. (2004): Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges:A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 127-138.o.